

Escuela de Líderes para la prevención comunitaria: líderes empoderadores para una comunidad fortalecida

Alba Zambrano Constanzo
Lucía Pérez Bello
Universidad de la Frontera.
Temuco, Chile.

albaz@ufro.cl

Hay numerosas evidencias que respaldan que la organización comunitaria es una de las estrategias más eficaces en la prevención del consumo de drogas. Sin embargo, en el contexto chileno hay poca experiencia sistemática e investigación en este nivel a pesar de su valoración como un recurso para la prevención de las drogodependencias.

La hipótesis que se plantea y acerca de la que busca indagar en esta investigación es que la formación extensiva e intensiva de líderes así como el acompañamiento y asesoría a las organizaciones comunitarias a las que ellos pertenecen, va a tener incidencia en la calidad asociativa de las organizaciones comunitarias, así como en los procesos de empoderamiento en los niveles individual (en el caso de líderes), organizacional y comunitario, aportando a la generación de contextos más propicios para la prevención comunitaria de la drogodependencia.

Bajo el diseño de una Investigación Acción Participante, se propone un estudio con líderes y organizaciones comunitarias de base asociadas a los programas PREVIENE de las comunas de Padre Las Casas y Temuco. A partir del uso combinado de técnicas cualitativas y cuantitativas, se propone que durante un proceso de capacitación a líderes comunitarios así como de acompañamiento y asesoría organizacional a sus organizaciones comunitarias de pertenencia, se genere información en un proceso de formación, reflexión y participación de modo de construir una estrategia de empoderamiento para la prevención de la drogodependencia pertinente para cada una de las organizaciones que participen en el estudio.

En la investigación se espera generar información acerca de los procesos de empoderamiento experimentado por los participantes así como sus respectivas organizaciones a partir de la experiencia de la “escuela de líderes” y acompañamiento organizacional, adicionalmente se espera generar información respecto de los principales aspectos que debería contener una estrategia de prevención de la drogodependencia desde el enfoque del empoderamiento en el contexto específico de dos comunas de la región de la Araucanía.

A continuación realizaremos una revisión de los aspectos de referencia teórico que están a la base de esta intervención. Posteriormente, se revisarán los objetivos y la metodología que se lleva a cabo, para luego finalizar con una descripción concisa de lo realizado durante este año en la Escuela de líderes.

Marco de referencia teórico

En Chile, lo mismo que en otros países del mundo, el problema del consumo y tráfico de drogas ha pasado a ser un problema de envergadura social por los diversos problemas que, en distintos niveles, se derivan de él.

En un estudio de prevalencia efectuado por la Consejo Nacional para el Control de Estupefacientes¹ (CONACE) acerca del consumo de drogas ilícitas como la pasta base y cocaína se observa una prevalencia del 0,6% y 1,2% respectivamente. Los alucinógenos alcanzan al 0,3% de prevalencia mientras que el uso indebido de tranquilizantes benzodiazepínicos a un 3%. Cabe destacar, a partir de este mismo estudio, que al comparar el consumo de marihuana entre los años 2004 y 2006 se aprecia un aumento de un 1,7% presentándose en el último período señalado una prevalencia de un 7%. (CONACE, 2007)

Este mismo estudio reporta que el abuso de alcohol afecta fundamentalmente a la población joven. La tasa de abuso de alcohol es de 17,7% entre los adolescentes y de 13,6% entre los adultos jóvenes decreciendo conforme asciende en los grupos etarios. Así mismo, la tasa de abuso de alcohol es 5 veces superior entre los hombres que en las mujeres.

En la Región de la Araucanía, el estudio de CONACE ya referido, muestra un aumento en el consumo de marihuana, la cual alcanza una prevalencia del 4% porcentaje mayor consignado el año 2004 el que alcanzaba 2,7%. En una mirada global el consumo de drogas en la población entre los 12 y 34 años en el lapso 2004-2006 presenta un aumento pasando de un 4.8% al 7.2%.

Por la diversidad de variables asociadas al consumo de drogas y su relación compleja, hay coincidencia en la literatura y en la evidencia empírica en señalar que en su prevención se deben contemplar acciones en los múltiples niveles implicados, ellos en el plano individual, familiar comunitario y social. Con todo, hay fuentes que destacan que el fenómeno de la droga –particularmente en la adolescencia- no puede resolverse sin considerar el contexto social donde se produce (CONACE, 2007).

Evidencias en el campo de la criminalidad asocian el consumo, tráfico y otras acciones ilegales con bajos indicadores de cohesión social, desorganización, baja participación, falta de identidad positiva y de control social en los barrios y comunidades (Jaen & Dyner, 2004; Kliksberg, 2007; Jaramillo, 2008)

Jaramillo (2008), señala que la presencia de tráfico de drogas en los espacios públicos así como la percepción del aumento de la delincuencia en el entorno constituirían factores que inciden en la disminución de participación de las personas al interior de sus comunidades, interfiriendo con ello en el funcionamiento de redes saludables existentes en la comunidad provocando por consiguiente problemas tanto estructurales como funcionales en estos espacios. De allí que esta autora, en el contexto de una experiencia chilena, propone como una forma de contrarrestar estos efectos estrategias que se orienten a favorecer la participación e involucramiento de las personas, organizaciones comunitarias e institucionales con el propósito de conseguir fines compartidos así como para fortalecer un sistema social que favorezca el sentimiento de seguridad.

En esta misma línea, autores norteamericanos como Arthur et al. (2005) destacan que la organización comunitaria es una de las estrategias más eficaces en la prevención de drogas, particularmente en la etapa de la adolescencia (Greenberg, Feinberg, Gomez, & Osgood, 2005), por tanto resultaría de suma importancia apoyar iniciativas que tiendan a fortalecer esta dimensión de la vida comunitaria.

La evidencia de terreno en la región, sin embargo, nos muestra que en las comunidades hay líderes y dirigentes comunitarios involucrados en el tema de la prevención de la droga, pero a pesar de la voluntad y compromiso la tarea no les resulta fácil pues no saben por dónde comenzar, cómo mantener la participación de los

¹ El CONACE es una entidad gubernamental cuyo misión es implementar políticas públicas en torno al problema de las drogas y prevenir el consumo y tráfico de sustancias ilícitas en el país. El CONACE desarrolla a través del programa PREVIENE, iniciativas de gestión local que hacen más pertinente y cercanas al territorio las acciones definidas en la Estrategia Nacional sobre Drogas.

integrantes de las organizaciones ni tampoco cómo identificar iniciativas apropiadas por lograr a los objetivos en base a la evidencia científica (Zambrano & Leblanc, 2008). Para superar estas dificultades, diversas experiencias en el plano de la prevención de problemas de salud mental destacan el rol que los procesos de formación y acompañamiento –en la lógica de la investigación acción- de líderes para el éxito de estas iniciativas especialmente en el plano del empoderamiento (Jorge- Monteiro, 2008; Zambrano & Leblanc, 2008)

Intervención comunitaria desde el enfoque del empoderamiento

En una mirada global a las prácticas interventivas en el campo social, podemos concluir que se ha ido configurando un nuevo enfoque teórico-práctico que surge como contrapartida a los modelos tradicionales de intervención social que en lo fundamental no atribuyen ningún rol a las personas implicadas en la definición de lo que son sus problemas y en la implementación de las soluciones a ellos. En los modelos tradicionales de intervención social, únicamente es el operador social quien presume poseer la experticia necesaria para determinar la naturaleza del problema y el tratamiento que conviene aplicar. En el campo de las prácticas sociales, se ha venido estableciendo que tal modelo contribuye a debilitar a las personas implicadas más que a sostenerlas y fortalecerlas (Perkins, 1995; Le Bossé y Dufort, 2002). Relegando a las personas implicadas al rango de simples ejecutantes, este tipo de intervención trata a los beneficiarios de estos servicios como individuos carentes de toda competencia potencial para hacerse cargo de su realidad. En definitiva a partir de estas prácticas se refuerza la falta de poder sobre las propias circunstancias y condiciones de vida de las personas a las que se dirigen.

Numerosos son los autores que han desarrollado perspectivas y prácticas sociales alternativas a este enfoque (Lord, 1991; Lipszyc, 2001; Plugh & Olafson, 1994; INTRAC, 1999; Jiménez y Martí, 2002; De Paula, 2003; Rosa & Encina, 2004). Entre éstas, la intervención centrada en el desarrollo del empoderamiento de las personas y de las comunidades aparece como una de las más pertinentes (Newbrought, 1992; Ninacs, 1997; Le Bossé & Dufort, 2002; Silva & Martínez, 2004).

Este enfoque, permite dar respuesta a cuestiones fundamentales en la intervención social. Por una parte, pone énfasis en las fortalezas de las personas promoviendo una nueva imagen de ellas como ciudadanos con derechos y opciones, por sobre la imagen tradicional que ha marcado a la intervención social, de las personas como necesitados, vulnerables o carentes. Define también una nueva aproximación a la relación de ayuda, que sitúa a los profesionales como colaboradores que trabajan con miembros de la comunidad en un afán por cambiar su mundo social, superando la visión tradicional de expertos alejados del mundo de vida de las personas (Rappaport, 1981).

En el contexto de las prácticas sociales, el término “empoderamiento” para los teóricos de la psicología comunitaria hace referencia a la posibilidad de las personas de “controlar su vida” (Rappaport, 1987) o llegar a ser “los agentes de su propio destino” (Le Bossé & Dufort, 2002). De manera más precisa, se puede definir el empoderamiento como un proceso caracterizado por el ejercicio de un mayor control sobre el alcance de objetivos importantes para una persona, una organización o una comunidad (Rappaport, 1987).

Zimmerman (1985), Rappaport (1987), Friedmann (1992), Craig y Mayo (1994) y Rowlands (1997) han examinado el concepto empoderamiento, concentrándose en la noción de “poder”, considerando su uso y distribución como central para entender cualquier tipo de transformación social. Dicha centralidad incluye el poder tanto en el sentido de la capacidad “para hacer”, “para poder” y para sentirse más capaces y en

control de una situación, como también en términos de cambio radical y confrontación entre los no poderosos con los que detentan el poder (INTRAC, 1999).

Con diferentes matices, hay coincidencia en señalar que el poder se relaciona directamente con el control sobre diferentes recursos. Por una parte, con el control sobre los recursos físicos, materiales, humanos, intelectuales, financieros y los del propio ser. Por otra, el segundo aspecto alude al control sobre diferentes formas ideológicas como ser, las creencias, los valores y actitudes culturales de una sociedad (Rowlands, 1997). Considerando estos aspectos se puede señalar que el empoderamiento es un proceso integral, ya que empoderarse consiste en ganar un mayor control tanto sobre los recursos externos como sobre el crecimiento de la autoestima y la capacidad interna, tanto en el plano individual como en una dimensión social.

Marc Zimmerman, uno de los estudiosos más activos del empoderamiento desde la psicología comunitaria, identificó tres elementos claves del empoderamiento. Estos son: 1) el esfuerzo por lograr acceder a los recursos; 2) la participación con los demás para lograr objetivos; y 3) una comprensión crítica del contexto sociopolítico (Zimmerman, 2000).

El mismo autor señala que el concepto de empoderamiento en una perspectiva ecológica puede ser analizado en tres niveles: el individual, organizacional y comunitario. Estos tres niveles serían mutuamente interdependientes, de modo tal que tanto los procesos como los resultados de cada uno ayuda a potenciar al subsiguiente.

El **nivel individual** se relaciona con el empoderamiento psicológico, y considera la interacción de la persona en su ambiente poniendo énfasis en los procesos psicológicos que entran en juego en esa interacción. Zimmerman (2000) identificó tres aspectos del empoderamiento psicológico, entre ellos, el intrapersonal (autoestima, locus de control, sentido de autoeficacia y esperanza aprendida), el interaccional (intento por influenciar el medio ambiente) y el conductual (puesta en acción como intento de acceder y controlar recursos).

El empoderamiento en el **nivel organizacional/ Institucional** incluye procesos organizacionales y estructuras, que animan la participación de los miembros y estimulan la efectividad organizacional. Este proceso de organización colectiva enlaza en un conjunto de operaciones y relaciones de las subjetividades, normas, y estructuras que reuniendo ciertas características tienen la potencialidad de favorecer el desarrollo individual y colectivo de las personas que lo conforman (Dumas & Seguiré, citado en Barbero & Cortés: 2005)

Son organizaciones potenciadoras y fortalecedoras aquellas que proporcionan a sus integrantes oportunidades para que éstos tengan control de sus vidas (el mencionado empoderamiento psicológico). Por su parte, son organizaciones potenciadas y fortalecidas aquellas que son capaces de resolver un problema social que les afecta directa o indirectamente y/o tienen la capacidad de ejercer influencia en las decisiones políticas.

El apoyo mutuo y la corresponsabilidad son factores sustanciales para que las organizaciones logren ambos propósitos, sean a la vez potenciadoras y potenciadas. Esto demanda en las organizaciones de estructuras y dinámicas democráticas y participativas con liderazgo empoderador² y toma de decisiones compartidas (Zambrano, 2004).

² Los desafíos del o la líder empoderador(a) serían: estimular la participación; Ayudar a desarrollar en el grupo una visión de futuro, aportando a determinar el rumbo del quehacer de la organización; Generar o ayudar a propiciar contextos emocionales que den energía y confianza, Ayudar a que las personas estén dispuestas al cambio, fomentando la capacidad de reflexión y flexibilidad en relación a nuevos elementos de contexto y transferir además los posibles vínculos que ha construido con otros espacios de relevancia para la organización. Se supone que estas habilidades debieran ser desarrolladas en el proceso de construcción de la organización, pudiendo jugar un rol relevante el agente externo u operador social.

En el Nivel comunitario, el empoderamiento se refiere a las acciones colectivas para mejorar las condiciones de vida y las conexiones entre organizaciones de la comunidad y éstas con otras instancias o agencias. Considera aspectos como accesibilidad al gobierno, medios de comunicación y otros recursos comunitarios. Se espera que una comunidad empoderadora involucre diversas organizaciones bien conectadas al igual que personas empoderadas. Se identifica a una comunidad competente como aquella en la cual sus integrantes poseen las habilidades, deseos y recursos para implicarse en actividades que mejoran la vida de la comunidad.

Si bien los recursos materiales necesarios, suficientes y accesibles a los miembros de la comunidad para mejorar las condiciones de vida son relevantes, también lo son los recursos humanos en la forma de redes asociativas que puedan brindar apoyo o colaborar en los propósitos de la comunidad. De especial relevancia son las redes de colaboración establecidas con los gobiernos locales y servicios respectivos, ello requiere de un gobierno abierto, receptivo a las necesidades y demandas de sus habitantes y favorecedor de mecanismos de participación.

Podríamos concluir que el proceso de empoderamiento tiene alcances diferenciados sobre la base de las diferencias en las relaciones de poder existentes en un contexto particular y los grados en que las personas, grupos y comunidades estén empoderadas al iniciarse la intervención. Incluso en un mismo medio el empoderamiento no siempre actúa del mismo modo en los actores. Esto básicamente se debe a que las relaciones de poder pueden afectar de un modo distinto a los actores en función de sus posiciones particulares en un contexto determinado. Así, no es lo mismo evaluar empoderamiento en un medio con amplias desigualdades en la distribución del poder, como hacerlo en un medio en que los actores comparten características similares (Foster-Fishman et al., 1998).

Todo lo expuesto nos permite volver a destacar que desde una perspectiva ecológica el desarrollo del empoderamiento toma diferentes formas según los contextos. Así, lo que puede ser catalogado como empoderamiento podrá variar según las características particulares de cada grupo en cada contexto sociocultural particular, por tanto metas, indicadores, actividades o estrategias propuestas para el empoderamiento cobrarán un valor diferencial sobre la base de las características contextuales (Silva & Martínez ,2004).

Sobre la base de los antecedentes aportados nos parece pertinente señalar que una estrategia de prevención comunitaria debería contemplar procesos de empoderamiento en los distintos niveles señalados. Podemos suponer que líderes que desarrollen mayores habilidades y capacidades para favorecer la participación y organización desde una lógica de liderazgo empoderador, así como conocimiento técnico apropiado para resolver qué tipos de iniciativas comunitarias son más efectivas en el plano comunitario, podrían generar un contexto favorable para la prevención comunitaria. Más aún si los efectos de este proceso de empoderamiento de los líderes y organizaciones son positivos, es probable que los niveles de cohesión social, identidad positiva, control social y participación aumenten afectando favorablemente a la construcción de un contexto más saludable y seguro socialmente, y por tanto con menos factores de riesgo para el consumo de drogas.

OJETIVOS

Generales:

Analizar el aporte de una estrategia de formación y acompañamiento a líderes comunitarios vinculados a la prevención comunitaria de la drogodependencia para aportar

al diseño e implementación de una estrategia de prevención comunitaria en el marco de los Programas PREVIENE de las comunas de Padre Las Casas y Temuco.

Específicos

- (a) Implementar un programa de formación y acompañamiento que responda a las necesidades y recursos de los líderes
- (b) Analizar los aspectos de la estrategia de la Escuela de formación de Líderes que aportan o dificultan el proceso de empoderamiento de líderes y organizaciones
- (c) Sistematizar la experiencia de formación y acompañamiento a líderes y organizaciones comunitarias participantes en la experiencia de la “Escuela para líderes”
- (d) Proponer una estrategia de formación

METODOLOGÍA

El estudio propuesto es de carácter descriptivo con un diseño emergente sobre la base de la lógica de la Teoría Fundamentada (Pidgeon, 1996). El diseño emergente de la Teoría Fundamentada, atiende a la necesidad de ser flexibles en función de cumplir los objetivos y respetar las condiciones de los equipos y personas que participaran en el estudio. Específicamente se ha elegido la modalidad de Investigación Acción Participativa (Martí, 2008) complementando la construcción de datos con algunos recursos de tipo cuantitativo.

Cabe destacar que nos adherimos a la idea que sostiene la psicología comunitaria acerca de que el desarrollo del conocimiento científico es contribuir al objetivo global de cambio social. Por lo tanto –y siguiendo el marco paradigmático de esta disciplina- las reglas de producción de este conocimiento son elaboradas fundamentalmente con el propósito de informar a quienes intervienen sobre los procesos de las actuaciones en las realidades a las cuales ellos se enfrentan (Le Bossé & Dufort, 2002). Según Tolan, Keys, Chertok & Jason. (1990), el cuidado por asegurar la universalidad de los conocimientos científicos sería reemplazado aquí por la consideración de los contextos, en los cuales se manifiestan los procesos de estudio. Desde esta posición epistemológica, el conocimiento producido debería ser aplicable localmente y tener en cuenta las particularidades de cada medio.

De este modo, la realidad social se analiza como hechos en su contexto, como parte de un mundo simbólico y resultado de una red de relaciones y de una historicidad determinada. En esta perspectiva, y asumiendo una visión constructivista del conocimiento, se considera que para aportar en la construcción de conocimiento de relevancia e impacto social es imprescindible vincular la teoría con la acción, introduciendo un componente reflexivo a partir de metodologías que favorezcan la participación de los involucrados (Martí, 2008).

En esta perspectiva, se propone desarrollar esta investigación en el marco de un convenio de colaboración con el CONACE región de la Araucanía y los Programas PREVIENE de las comunas de Padre Las Casas y Temuco, iniciativa que pretende desarrollar una estrategia de empoderamiento comunitario para promover contextos favorecedores de la prevención. Así, durante el presente año se ha comenzado a desarrollar una escuela de formación de líderes, a partir de la cual se han construido datos preliminares en torno al nivel de empoderamiento de los líderes y organizaciones así como un diagnóstico participativo acerca de las necesidades de formación y acompañamiento. En esta etapa previa a la fase contemplada para este estudio se ha establecido una línea de base para profundizar un proceso de formación continuo así

como un acompañamiento y asesoría en el trabajo concreto de los líderes participantes con sus respectivas organizaciones comunitarias, propuesto para los siguientes años.

A partir de la metodología de investigación antes descrita, se desarrollan en esta iniciativa diversas técnicas que se orientan a guiar el proceso proveyendo un espacio de reflexión.

Las técnicas contempladas en la producción de datos para esta investigación son variadas y entre ellas se cuentan:

(a) Técnicas cualitativa: entrevistas focalizadas realizadas a los líderes, a los miembros de los equipos PREVIENE y miembros del equipo Psicología de la Universidad. También se realiza observación participante tanto en las visitas a los territorios de los líderes como en las sesiones de la Escuela. También se realiza enfoque de grupo con el uso de diversas técnicas participativas, como por ejemplo:

- *Dinámicas de animación*: Estas se han utilizado desde el primer módulo en el cual eran el tema central. Luego, se han convertido en una metodología transversal, integrándolas siempre al objetivo central de la sesión, de manera que esta se inicia con una dinámica o juego que estimule la reflexión sobre el tema a abordar y luego se da un espacio para conversar sobre el juego y en qué se asemeja a lo vivido por las agrupaciones. En las últimas sesiones en la comuna de Temuco, se ha debido intencionar juegos que tengan relación con la capacidad de escuchar y de integrar responsablemente los contenidos de la escuela, ya que se apreció un descenso abrupto de la asistencia, como también bajo rendimiento en las pruebas de integración teórica. Esto llevó a los líderes a reconocer que realizaban poco repaso de los contenidos, que sus opiniones no siempre se adecuaban a los temas y que existía baja aplicación de los contenidos en su quehacer dentro de la organización.

- *Juego de roles*: Se han hecho diversos juegos de roles en ambas comunas, orientados a reflejar en ellos los contenidos observados en la interacción al interior de la Escuela, características de los diversos liderazgos, formas de integrar el rol del líder a la prevención de drogas, entre otros. Algunos juegos de roles los ha realizado el equipo técnico, sin embargo, otros los han creado y actuado los mismos líderes. Destaca en especial, unos de los últimos juegos de roles hecho en Temuco en el cual se recrea una entrevista que realiza una supuesta líder comunitaria a una joven que consume alcohol de manera habitual. Este role playing lo hace dos personas del equipo, mientras los líderes tienen la función de registrar todo lo que ocurre en una hoja previamente organizada para ello. Luego se supervisó a cada uno y a través de esta actividad se fortaleció la comprensión de los registros descriptivos, la importancia de separar lo descriptivo de las reflexiones, de distinguirlas y la manera en que estos registros pueden ser de utilidad en sus labores.

- Cuaderno de práctica: Este cuaderno consta de preguntas de aplicación para cada sesión de los 6 módulos, espacio para 3 registros descriptivos (notas de campo) y una bitácora por quincena. Tiene por objetivo fomentar la sistematización de experiencias de los líderes y la reflexión sobre su quehacer dentro de la organización. Estos cuadernos se recogen aproximadamente cada dos meses, se revisan y se realizan supervisiones con los líderes para devolverles los avances apreciados.

Participantes: Durante el 2008 participan un promedio de 10 líderes en Temuco y Padre las Casas. Así también se contemplan como participantes de la investigación los equipos de profesionales de los programas PREVIENE de las dos comunas así como la encargada del nivel de prevención en el CONACE regional.

Contextualización: elementos que favorecen la iniciativa

Durante el año 2006, surge la idea de realizar una Escuela de Líderes a propósito de una actividad de formación organizada por el CONACE, región de la Araucanía, dirigida a técnicos y líderes comunitarios que trabajan en prevención. En ese contexto se explicita la necesidad de contar con una formación sistémica de los líderes comunitarios para responder en mejores condiciones a los desafíos de la prevención comunitaria de la drogodependencia.

De este modo, el área comunitaria del Departamento de Psicología de la Universidad de La Frontera y el CONACE acuerdan implementar un proceso formativo dirigido a líderes y potenciales líderes interesados en la prevención comunitaria en el área del consumo de drogas. La iniciativa comienza a concretarse el segundo semestre del año 2007, a partir de un proyecto de extensión de la Universidad de la Frontera que aportó algunos recursos económicos. En ese contexto se suman dos practicantes de psicología cuya labor fue, en primera instancia, elaborar un diagnóstico sobre las necesidades de formación de los líderes comunitarios, recursos presente en ellos, temas de interés y aspectos necesarios a considerar para facilitar la asistencia y participación de los líderes (lugar, horario, metodología más pertinente, etc.).

Este diagnóstico se guía por la lógica de la investigación acción participativa (IAP), accediendo en primera instancia a datos secundarios sobre la institución (CONACE Y PREVIENE de ambas comunas), acercamiento con informantes clave, se revisa material teórico respecto a liderazgo y prevención comunitaria y se procede a realizar entrevistas focalizadas en los hogares de los líderes. Posteriormente se analiza la información y se realizan grupos focales en ambas comunas para complementar la información. Esta información se utiliza para diseñar una primera versión de un proceso formativo con carácter participativo y reflexivo que permitió conocer y comprender las características personales de los líderes, motivación, apreciación de su propia comunidad y organización así como del consumo de drogas, de la prevención y de su rol en la prevención comunitaria.

La escuela de líderes 2007 comienza en el mes de Agosto en la comuna de Padre las Casas y en Octubre en Temuco. Se realizan 5 y 4 sesiones respectivamente abordando de manera general contenidos sobre liderazgo empoderador, prevención comunitaria de drogas, conceptos teóricos sobre la temática de drogas, factores de riesgo y protectores asociados.

Respecto al sentido otorgado a esta iniciativa destaca el desarrollo de habilidades comunicacionales y de reflexividad en los líderes, orientado a potenciar las capacidades de llevar a cabo el trabajo en equipo en sus agrupaciones.

Finalizada la iniciativa durante el 2007, se establece continuar con ella a partir de marzo del 2008, para lo cual se generan reuniones de planificación con los equipos técnicos del programa Previene de las comunas de Padre las Casas y Temuco. A partir de estas reuniones se establece profundizar durante el 2008 los 6 módulos diagnosticados como relevantes para la formación de líderes comunitarios, estos son: Recursos para la animación, Habilidades para el liderazgo, Intervención comunitaria, Elementos de prevención en drogas, Nociones básicas de investigación acción participante y Formulación de proyectos. De esta manera se comienza en marzo del 2008 la implementación de la segunda etapa de la Escuela de Líderes, siendo responsabilidad del Previene dictar los módulos de Prevención de drogas y formulación de proyectos, mientras que la Universidad de la Frontera (a través del equipo de psicología) asumía los otros cuatro módulos.

Proceso 2007.

A partir de las entrevistas diagnósticas realizadas en marzo del presente año, se pudo evaluar el impacto de la Escuela de Líderes 2007. En ellas se puede apreciar la valoración de la Escuela de Líderes 2007 como iniciativa de formación en los ámbitos que los líderes se desenvuelven, principalmente en lo que tiene relación con el rol del líder en una organización, la profundización en la temática de drogas y el concepto de prevención. Se destaca además reflexión sobre el propio rol, valorando a la Escuela como agente motivador de tal reflexión, como se explica en la siguiente cita:

“yo era de las que imponía las cosas y eso se hacía y ahí (La Escuela de Líderes) nos explicaron que no po, que teníamos que tener tolerancia, dejar que los demás actúen y opinen y armar el cuento entre todos. Yo funcionaba de otra manera y si alguien decía algo yo me negaba”.

Por otra parte, se apreció que la relación con los equipos Previene de cada comuna incide en que los líderes continúen en la Escuela o deserten. Es así como el proceso 2007 en Temuco estuvo caracterizado por cambios en el equipo Previene, lo cual podría ser un factor de influencia sobre la asistencia que en ese periodo alcanzó 9 personas que acudieron regularmente a la Escuela. Por otra parte, en Padre las Casas se dio una asistencia regular de 14 personas, de las cuales 4 desertaron definitivamente este año, cuyas principales razones son falta de tiempo o ser parte de otros cursos de formación que no son compatibles con la Escuela de Líderes por horario. En esta comuna se aprecia un equipo con más permanencia en el tiempo y que ha fortalecido una relación cercana con los líderes lo que incide en el compromiso, ya que el rol de la coordinadora se evalúa como cercano y asequible para los líderes.

Proceso 2008.

a) Implementación de la Escuela de líderes: En base a los 6 módulos en que se basa la Escuela de Líderes, se han realizado sesiones quincenales a partir de marzo, las que constan principalmente de dinámicas de animación relacionadas con los temas a tratar, discusión sobre las mismas y exposiciones teóricas seguidas de actividades prácticas para aplicar lo aprendido.

Un equipo de estudiantes en práctica se ha insertado en diversas tareas de la Escuela, asumiendo roles específicos en cada comuna, lo cual resulta ser un gran apoyo para esta iniciativa en cada lugar.

Los módulos se han llevado a cabo en el mismo orden establecido inicialmente en ambas comunas, realizando actividades similares con modificaciones leves, en base a las características propias de cada comuna. En la comuna de Padre las Casas, la Escuela se lleva a cabo en dependencias del PREVIENE, mientras que en Temuco se realiza en dependencias del Departamento de Psicología de la Universidad de la Frontera. De igual forma, la cantidad de horas de las sesiones es distinta en cada comuna, ya que en Temuco se extiende los días sábados desde las 10:00 hasta las 12:30 horas; en Padre las Casas se realizan los días miércoles desde las 18:00 hasta las 20:00 horas. Estos factores son relevantes, ya que determinan la asistencia y la pertinencia de la escuela para la labor de los líderes. Se ha evaluado constantemente la adecuación de los horarios y espacios. En ambas comunas se ha optado por mantener los horarios, sin embargo se presentan dificultades: en Padre las Casas las sesiones son más breves y en Temuco los espacios rotan, por lo que se dificulta la apropiación del espacio e incluso el manejo de materiales.

Actualmente se han realizado entrevistas focalizadas a los líderes con el fin de evaluar el avance parcial de la Escuela. Respecto a los objetivos e importancia de esta iniciativa los líderes hacen especial referencia a adquirir herramientas y aprendizajes para realizar una labor más adecuada como líderes, además algunos dan cuenta de la importancia de PREVIENE de fomentar el desarrollo de agentes preventivos en torno a la

problemática de las drogas. Esta cita refleja ese pensamiento: *“...el dirigente tiene que tener amplio conocimiento de todos los temas, que le pueden afectar a la comunidad, entonces de alguna y otra manera uno tiene que estar preparado para poder también prestar esa ayuda, o conseguir la ayuda si él no tiene la capacidad, y por eso yo me interesé para aprender más, por ser mejor dirigente...”*. Y *“...el mayor número de aprendizajes que he encontrado en la universidad es saber escuchar, aprender a escuchar, saber respetar la opinión del compañero, lo otro también, saber tener participación, discutir un tema, no solamente quedarme con que yo tengo la razón, sino que también mi compañero también puede tener la razón y a lo mejor más acertada que la opinión mía...”*.

Respecto a los programa PREVIENE, se aprecia que en Temuco existe poca claridad en cuanto a objetivos planteados tanto desde ese programa como desde la Universidad en relación con esta iniciativa, dando especial énfasis a tener este espacio como oportunidad para mantener contacto con los líderes. En contraparte, se aprecia que en Padre las Casas el equipo está interiorizado en la Escuela y valora la iniciativa como un espacio de reflexión, de reconocimiento hacia y entre los líderes y un factor que potencia el trabajo en redes al interior de la comuna.

En cuanto a las técnicas aplicadas al interior de la Escuela se aprecia que el cuaderno de práctica ha sido un elemento fundamental, ya que ha permitido que los líderes ejerciten su capacidad de análisis y síntesis respecto a sus propias labores. El proceso no fue fácil para los líderes, ya que implicaba poner en palabras lo que hacen cotidianamente en sus agrupaciones y, según sus mismos reportes, no estaban acostumbrados a detenerse a escribir sobre lo que hacen. En Padre las Casas se aprecia apropiación del cuaderno e interés por mejorar en la siguiente entrega, aunque hay personas a las que les ha resultado muy difícil el proceso, ya sea por tener inconvenientes en la continuidad de la agrupación o por dificultades de redacción principalmente por nivel educacional. En Temuco se han presentado múltiples complicaciones, comenzando por la entrega de los cuadernos, ya que se iban integrando líderes en distintas sesiones, por lo que había que explicar continuamente en qué consistía el material. En ambas comunas se aprecia la premura por completar el cuaderno días antes de la entrega, con lo cual no se fortalece el hábito de ir reflexionando a la vez que se actúa en la organización. Si bien los líderes se caracterizan por un rico discurso sobre los diversos temas abordados, estos se debilitan al ser redactados y no se aprecia la ejecución de ellos al 100% en sus agrupaciones.

b) facilitadores y obstaculizadores de la Escuela de Líderes en relación al empoderamiento de líderes y organizaciones.

Facilitadores:

Temuco: Respecto a la implementación de la Escuela, el principal facilitador ha sido contar con un equipo más extenso y orientado a funciones específicas, lo que ha permitido reforzar los aspectos débiles que se han presentado en el proceso.

Otro aspecto facilitador ha sido la disposición de los espacios provistos por el Departamento de Psicología de la Universidad de la Frontera, los que cuentan con toda la implementación necesaria para realizar las sesiones.

Dentro de las constantes rotaciones de personal en el Programa PREVIENE, destaca como un factor que ha potenciado el proceso en el segundo semestre, la disposición de la nueva encargada del área comunitaria, quien ha abierto el espacio para el diálogo con el programa y ha manifestado un interés concreto por sistematizar la

experiencia y establecer líneas básicas de acción en el caso que esta iniciativa se lleve a cabo nuevamente el próximo año en Temuco.

Padre las Casas: En esta comuna existe un equipo Previene más pequeño y consolidado en la intervención a nivel comunitario, lo que se ha traducido en una convocatoria adecuada, focalizada en aquellos líderes que han estado relacionados con el programa y cuyo trabajo se enfoca en la intervención con familias y niños, principalmente. En la actualidad el promedio de asistencia es de 10 personas, las que presentan un alto interés por participar y aprovechar la instancia como una oportunidad para generar redes entre ellos mismos, lo que se ha traducido en trabajo conjunto entre diversas organizaciones que previamente no se conocían y que han fortalecido lazos al interior de la Escuela. También destaca el caso de una de las líderes que no contaba con agrupación al comenzar el proceso y a medida que fue integrando los contenidos y las experiencias se motivó a formar un grupo de acción social en su sector, el cual actualmente cuenta con personalidad jurídica y donde se están realizando diversos talleres laborales para mujeres del sector.

Obstaculizadores:

Temuco

La escuela de Líderes se ha caracterizado por frecuentes dificultades para llevarla a cabo, las que provienen de distintos orígenes, principalmente la constante rotación de personal a cargo del área comunitaria del PREVIENE Temuco. Durante el presente año han existido dos personas a cargo y al asumir la segunda no existía registro de las actividades realizadas de marzo a junio, por lo que la segunda etapa, desde Julio al presente ha consistido en una fuerte promoción de la iniciativa de manera que la institución asuma responsabilidades concretas respecto a la Escuela y devolver a través de la reflexión y con datos concretos, la importancia de realizar trabajo comunitario focalizado con organizaciones de Temuco.

Un aspecto fundamental en esta comuna ha sido la convocatoria inicial, ya que esta se hizo de una manera más bien aleatoria, integrando a diversas organizaciones con diversos grados de implicación tanto con la institución como con el mismo trabajo de prevención en drogas en sus comunidades. Esto se tradujo en que en los primeros meses asistiera un promedio de 14 personas entre las que había líderes de grupos de acción social, juntas de vecinos, grupos de rock, trabajadores sociales, estudiantes universitarios, centros de padres de un liceo y una escuela básica, entre otros. Esto implica amplias diferencias en las formas de realizar "trabajo comunitario" y ese factor, que podría haber sido una fortaleza, se transformó en una debilidad, ya que comenzaron a desertar precisamente aquellos que no cumplían con los criterios básicos de un "líder comunitario". Esto ha generado que actualmente la asistencia promedie las 7 personas, cuyas organizaciones son precisamente aquellas que más trabajan o pueden trabajar con prevención comunitaria, específicamente de drogas. Paralelamente, se ha debido reforzar los contenidos referentes a trabajo comunitario, prevención de drogas a nivel comunitario y la relación de estos conceptos con los estilos de liderazgo, dando especial énfasis al liderazgo empoderador.

Padre las Casas.

El principal obstaculizador en esta comuna consiste en la distribución del tiempo para las sesiones, ya que al ser un día de semana y en un horario más acotado, los mismos líderes han manifestado que los contenidos no se abordan con la profundidad deseada. Además cabe destacar que frecuentemente se comienza con media hora de retraso por lo cual se cuenta con hora y media para realizar todas las actividades.

Por otra parte, el obstaculizado acceso a recursos económicos tanto en la Universidad como en el PREVIENE para esta iniciativa ha dificultado la entrega de material de apoyo, que es una demanda constante de los líderes de esta comuna, ya que la mayoría de ellos no cuenta con correo electrónico ni manejo de computador en sus hogares, por lo que es pertinente prepararles material impreso, lo cual ha resultado difícil y costoso. Contar con recursos para este ítem reforzaría los conocimientos y les permitiría a los líderes compartir el conocimiento adquirido de manera concreta con sus organizaciones. En la misma línea, la dificultad para contar con material audiovisual, como notebook y proyector provocaba el constante traslado de estos desde la Universidad hasta la comuna de Padre las Casas, implicando desgaste y riesgo.

c) Sistematización de la experiencia y acompañamiento de las organizaciones: desde el enfoque de la investigación acción participante en el cual se basa esta intervención, resulta relevante llevar una sistematización del proceso y evaluaciones parciales de la mano de devoluciones, de manera de ir modificando o potenciando ciertos aspectos detectados tanto por el equipo como por los propios participantes de la Escuela. Es así como, se ha potenciado en la relación con los PREVIENE de cada comuna, establecer un registro de cada sesión realizada durante el curso de este año, con detalle de la asistencia, objetivos de la sesión, actividades y principales comentarios y conclusiones de la discusión grupal.

d) Propuesta de formación para años siguientes.

El principal desafío de esta iniciativa es continuarla en ambas comunas o al menos en una de ellas, lo cual dependerá de las conversaciones y acuerdos que se establezcan con los respectivos Previene de cada comuna.

A partir de la experiencia del 2007 y 2008, se puede apreciar que un factor primordial para el adecuado funcionamiento de la escuela de Líderes es la convocatoria inicial, ante la cual es fundamental que el Previene establezca criterios básicos antes de comenzar a llamar a los líderes a ser parte de un proceso, ya que en ocasiones esta iniciativa no se ajustó a lo que ellos/as necesitaban. Por tanto, se torna relevante que los líderes convocados sean parte de una organización de corte comunitario (ya sea de base, territorial o de acción social), la cual conste de reuniones periódicas, de miembros estables, de un objetivo determinado, un trabajo previo en prevención de drogas o al menos el espacio e interés dentro de su organización para comenzar a realizar tal actividad.

Por otra parte resulta esencial acompañar el proceso con respaldo de material teórico, ya sea en cd como vía e-mail, siendo la manera más eficaz las cartillas, dípticos, trípticos, resúmenes u otro tipo de material que se puedan llevar a sus hogares y revisar, ya que en el caso de Padre las Casas, sólo una minoría maneja correo electrónico y/o computador.

Otro factor relevante es el lugar y los implementos para llevar a cabo la escuela. En el caso de Padre las casas, se realiza en las dependencias del PREVIENE, lo cual también ha sido un factor que ha influido en la mayor vinculación de este programa con la Escuela. Por otra parte, en Temuco, las sesiones se han realizado en dependencias del Departamento de Psicología de la Universidad de la Frontera, lo que ha generado constantes dificultades, por el uso de las salas, los espacios que son muy amplios para la cantidad de líderes que asisten y sobre todo porque esto ha hecho que la vinculación con el PREVIENE sea compleja, ya que no siempre asistieron a las sesiones los días sábados. Por ende, sería adecuado que el próximo año este programa habilitara un espacio para los líderes, de manera que se integren más a la misma organización y ejecución de la Escuela de Líderes.

La experiencia durante este año también ha demostrado que resulta esencial unir siempre lo teórico con lo práctico de una manera lúdica pero también aplicada a las realidades de los líderes, de manera que efectivamente puedan replicar lo que aprenden en sus territorios. Para tal efecto es probable que haya que modificar el orden de los módulos o quizá mezclar contenidos en cada uno de ellos, ya que los contenidos de IAP que están siendo revisados actualmente han sido una instancia para analizar lo que debió haberse visto antes, sobre todo en los ejercicios prácticos de observación, entrevistas, diagnósticos participativos, etc.

Por otra parte cobra vital importancia realizar acompañamiento a las organizaciones en forma paralela a la Escuela. Durante este año el seguimiento será acotado a dos meses de trabajo y sólo con una organización, lo cual es muy limitado. Sin embargo, para llevar a cabo una iniciativa de tal magnitud se requiere ampliar el equipo humano trabajando en la Escuela para lo cual se podrían integrar más estudiantes en práctica. Sería adecuado además, que estos estudiantes sean de diversas áreas profesionales que puedan enriquecer la intervención comunitaria.

Referencias

- Arthur, M., Glaser, R., & Hawkins, J. (2005). *Steps Toward Community-Level Resilience: Community Adoption of Science Based Prevention Programming*. New York: Kluwer
- Barbero, J. y Cortès, F. (2005). *Trabajo comunitario, organización y desarrollo social*. Madrid: Alianza
- Chavis, D. (1995). Building community capacity to prevent violence through coalitions and partnerships. *Journal of Health Care for the Poor and Underserved*, 6(2), 234-245.
- Consejo Nacional de Control de Estupefacientes (2007). <http://www.conace.cl>
- Craig, G. & Mayo, M. (1994). *Community Empowerment*. Londres: Zed Books.
- Fawcett, S., Paine-Andrews, A., Francisco, V., & Schultz, J. (1995, October). Using empowerment theory in collaborative partnerships for community health and development. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 677-697.
- Foster-Fishman, P.; Salem, S.; Chibnall, R; Legler & Yapchai, C. (1998). "Empirical support for the critical assumptions of empowerment theory". *American Journal of Community Psychology*, 26 (4), 507-536.
- Friedmann, J. (1992). *Empowerment. The politics of alternative development*. Blackwell, Cambridge MA and Oxford UK.
- INTRAC (1999). *Seguimiento y evaluación del empoderamiento*. Documento de trabajo. Oxford, Inglaterra
- Jaramillo, A. (2008). Conceptos y elementos claves para la asociatividad comunitaria. En actas Second internacional conference on community psychology. Lisboa, Portugal
- Jaen, S & Dyner, S.(2004). Políticas sostenibles para la prevención y disminución d ela criminalidad en Colombia. II Encuentro Colombiano de Dinámica de Sistemas. En <http://fis.unab.edu.co/2encuentros/trabajos/5/documento/5.pdf> . Consultado el 06/ 08/2008
- Kliksberg, B. (2007). *Mitos y realidades sobre la criminalidad en América Latina. Algunas anotaciones estratégicas sobre como enfrentarla y mejorar la cohesión social*. Guatemala: F& G Editores

- Kofkin, J. (2003). *Community psychology. Guiding principles and orienting concepts*. Chapter 10: empowerment. New Jersey: Prentice Hall.
- Le Bossé, Y. y Dufort, F. (2002). Capítulo 2: El empoderamiento de las personas y Comunidades: otra forma de intervenir. *En Agir au coeur des communautés. La psychologie communautaire et le changement social* (pp. 75-115). Dufort, F. y Guay, J. Laval : Le Presse de l'Université Laval.
- Lipszyc, L. (2001). El movimiento social de mujeres y su intento de transformar las relaciones de poder. *En El poder en la sociedad posmoderna*, varios autores. Buenos Aires: Prometeo.
- Lord, J. (1991). Des vies en transition : le processus d'habilitation personnelle, Hull, programme de participation des personnes handicapées. Secretariat d'État du Canada.
- Montero, M. (2003). Teoría y práctica de la Psicología Comunitaria. La tensión entre sociedad y comunidad. Paidós, Tramas sociales. Buenos Aires, Argentina.
- Monteiro, J. (2008). Empowerment evaluation on participation and leadership of people with experience of mental illness in a community organization. *En actas Second international conference on community psychology*. Lisboa, Portugal
- Newbrough, J. R. (1992). Community psychology in the posmodern world. *Journal of Community Psychology*, 20 (1), 10-25.
- Ninacs, W.(1997). *L'empowerment et l'intervention communautaire*. Communication présentée lors colloques : « Empowerment et pratiques sociales : Au-delà du slogan et des bonnes intentions. 65° Congrès de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences, Trois- Rivières.
- Perkins, D. (1995). Speaking truth to power: Empowerment ideology as social intervention and policy. *American Journal of community Psychology*, 23 (5), 767-794
- Plough, A. y Olafson, F. (1994). Implementing the Boston healthy Start Initiative: A case study of community empowerment and public health. *Health Education Quarterly*, 21(2), 221-234.
- Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. *American of Community Psychology*, (9), 1-25.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, (15), N°2, 121-148.
- Rowlands, J. (1997). Questioning empowerment. Working with woman in Honduras. Oxfam Publications.
- Silva, C. & Martínez, M. (2004). Empoderamiento: Proceso, nivel y contexto. *Revista PSYKHE*, Vol.13, N° 2, 29-39
- Zambrano, A. (2004). Liderazgo para el empoderamiento comunitario, en Patricio Vergara, P. y von Baer, H., *La Frontera del Desarrollo Endógeno* (pp.347-376). IDER, Universidad de La Frontera. Temuco, Chile.
- Zambrano, A. Leblanc, L. (2008). Evaluación de necesidades y recursos para la implementación de una estrategia de formación y acompañamiento de líderes interesados en la prevención comunitaria de la drogodependencia. *En actas Second international conference on community psychology*. Lisboa, Portugal
- Zambrano, A. (2008). *Criterios de intervención en estrategias de empoderamiento comunitario: la perspectiva de profesionales y expertos de la intervención*

comunitaria en Chile y España. Tesis para obtener el grado de doctor en Psicología Social. Departamento de Psicología social, Universidad de Barcelona. Barcelona, España

- Zimmerman, M. y Rappaport, J. (1988). Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16, 725-750.
- Zimmerman, M. (1990). Talking aim on empowerment research: On de distinction between individual and psychological conceptions, *American Journal of Community Psychology*, 18 (1), 169-177.
- Zimmerman, M. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23, (5), 581-599.
- Zimmerman, M., (2000). Empowerment theory. En Rappaport y Seidman, E. (Eds.), *Handbook of community psychology* (pp. 43-63). Nueva York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers.